



VRIJE  
UNIVERSITEIT  
AMSTERDAM

School of Business  
and Economics

hZC

# Intern toezicht in het VO

Onderzoek naar stand van zaken, toegevoegde waarde en mogelijke vernieuwingen

Donderdag 29 maart 2018

Prof. dr. ir. Rienk Goodijk

Clement van der Klooster MA CPC

@ZijlstraCenter | @clementklooster

# Opbouw workshop

1. Opening Geri Bonhof
2. Opzet onderzoek, bevindingen en vernieuwingen
3. Subgroepen
4. Afsluiting

# 1. Opening

Gerit Bonhof – voorzitter van de onafhankelijke  
monitoringscommissie ‘Goed onderwijsbestuur  
VO’

## 2. Opzet van het onderzoek

- Contextverkenning, situatie anno 2012
- **Uitvoerige enquête 2017**
  - respons circa 30% (met 63% bestuurders en 36% intern toezichthouders)
  - vooral Stichting (92%) en RvT-model (87%)
  - eenhoofdig CvB (73%)
  - RvT met gemiddeld 5,5 leden
  - diversiteit in RvT laat nog te wensen over: wel zekere toename aantal vrouwen en afname aantal ouders
  - vooral nog te weinig expertise op gebied van Ict, vastgoed en onderwijskwaliteit en te weinig contacten van RvT met 'stakeholders'
- **Casusonderzoek** eind 2017/begin 2018
- **Deskundigenbijeenkomst** begin 2018

## 2. Belangrijke bevindingen (1/4)

### Algemeen, rollen en toezichtvisie

- Meer 'technische' bepalingen worden over het algemeen beter nageleefd (inzake toezichtkader, reglement, profielschets, openbare werving, zittingstermijn e.d.).
- Minder goed is het (nog) gesteld met de **inhoudelijke invulling** van het overleg en het **kritische tegenspel** tussen bestuur en intern toezicht.
- De **rollen van bestuur en intern toezicht** zijn nog onvoldoende doordacht en ontwikkeld (adviserende-, controlerende-, werkgevers-, netwerkrol).
- De **werkgeversrol** van de RvT vraagt meer ontwikkeling én voldoende zorgvuldigheid.
- Belangrijk dat de RvT een **eigen toezichtvisie** ontwikkelt
- Bestuurders en intern toezichthouders verschillen van mening over de **toegevoegde waarde van de RvT** op dit moment

## 2. Belangrijke bevindingen (2/4)

### Functioneren van de RvT in relatie tot de maatschappelijke opdracht van de onderwijsinstelling

- Aandacht RvT voor **onderwijskwaliteit** neemt gaandeweg toe
- De RvT voelt zich over het algemeen **verantwoordingsplichtig** jegens de ‘samenleving’
- Het toezicht op de omgang, samenwerking en communicatie van het bestuur met de **stakeholders** laat veel te wensen over
- De RvT beschouwt zichzelf nog nauwelijks als **verbinding** tussen de externe stakeholders/samenleving en de interne organisatie
- De maatschappelijke opdracht wordt nog niet vaak expliciet **geagendeerd** (divers aanbod regio, burgerschapsvorming, samenwerking stakeholders: o.a. onderwijs-; jeugdketen ...)

## 2. Belangrijke bevindingen (3/4)

### Professionalisering

- Zowel bestuurders als toezichthouders vinden dat het intern toezicht zich **pro-actiever** dient op te stellen. Ook willen beide partijen meer (inhoudelijk) overleg ‘aan de voorkant’ van de beleidsontwikkeling
- Vormen van (zelf)evaluatie nemen toe, maar resultaten worden nog onvoldoende gerapporteerd en **besproken**
- De opleiding en professionalisering van het intern toezicht staat nog in de kinderschoenen: wel individuele deelnames maar nog geen **gericht opleidingsprogramma** voor de gehele RvT
- Het voeren van een gesprek over een **passende honorering** van de toezichthouders wordt als ‘lastig’ ervaren

## 2. Belangrijke bevindingen (4/4)

### Contacten met stakeholders, w.o. medezeggenschap ...

- Stakeholderbeleid en toezicht daarop nog niet sterk ontwikkeld
- Bestuurder betreft over het algemeen de directeuren / schoolleiders en de MR **vroegtijdig** bij de besluitvorming
- RvT wint vooral **actief informatie** in bij de bestuurder en de externe accountant
- In 25% van de gevallen heeft de RvT regelmatig/vaak contact met de **MR** zonder de bestuurder erbij
- Bestuurder en RvT zoeken samen met o.a. de (G)MR naar een **vroegtijdige procesbenadering**



## 2. Verkenning van vernieuwingen

- De **taak/rol(len)** van het intern toezicht
- Explicitering van de eigen **toezichtvisie**
- **Verhouding** tussen bestuur en intern toezicht
  - Invulling van de voorkantbenadering
  - De inhoudelijkheid en scherpte van het debat
  - Omgaan met interventies
- De omgang met **stakeholders/maatschappelijke opdracht**
- **Aanspreekbaar** zijn als toezichthouder
- **Evalueren** en verantwoording afleggen

## 3. Subgroepen

1. Rollen en strategisch partnerschap
2. De volgende stap: scherper evalueren, professionaliseren en verantwoorden (w.o. werkgeversrol)
3. Stakeholders en informatievoorziening

Wat is wel/niet herkenbaar? Wat doet u zelf? Wat zou u concreet meer kunnen doen?

# 3. Subgroepen

## 1. Rollen en strategisch partnerschap

- A. Bestuurders in het VO hebben behoefte aan een meer **(pro-) actieve RvT** die ook ‘aan de voorkant’ van de beleidsontwikkeling betrokken is.
- B. De **rollen** van bestuur en intern toezicht zijn nog te weinig doordacht en ontwikkeld.
- C. De formele overlegstructuur biedt te weinig ruimte voor een meer **inhoudelijk debat** tussen bestuur en toezicht. Daarvoor zijn extra bijeenkomsten nodig.
- D. Bestuur en intern toezicht zijn onvoldoende vertrouwd met adequate **interventies**.
- E. Het gebeurt nog weinig dat een bestuurs-voornemen **gecorrigeerd** wordt door de opstelling/inbreng van de RvT.

## 3. Subgroepen

2. De volgende stap: scherper evalueren, professionaliseren en verantwoorden (w.o. werkgeversrol)

- A. De **werkgeversrol** van de RvT vraagt meer aandacht.
- B. RvT's moeten meer **professionaliseren** (individueel; samen).
- C. De tijdsbesteding van intern toezichthouders neemt toe, maar het gesprek over een betere **honorering** blijft lastig.
- D. De RvT heeft een eigen morele **verantwoordingsplicht**, die verder gaat dan een stukje tekst in het jaarverslag.
- E. Een aanpassing van de **governancecode** stimuleert vooruitgang.
- F. Wat zijn **bevorderende** en **belemmerende** factoren in de vooruitgang?

# 3. Subgroepen

## 3. Stakeholders en informatievoorziening

- A. Actief **stakeholderbeleid** van het bestuur en goed toezicht daarop, staan nog in de kinderschoenen.
- B. De driehoek **CvB-RvT-MR** wordt nog onvoldoende benut.
- C. De **onderwijskwaliteit** moet vaker op de agenda staan.
- D. De **maatschappelijke opdracht** moet vaker op de agenda staan.
- E. De RvT krijgt meer dan voldoende **informatie** (maar niet de juiste).

## 4. Afsluiting

Het rapport, de vragenlijst en reactie van de commissie zijn te vinden op:

<https://www.vo-raad.nl/nieuws/onderzoek-intern-toezicht-vo-vooruitgang-geboekt-tijd-voor-volgende-stap>

[r.goodijk@vu.nl](mailto:r.goodijk@vu.nl)

[c.vander.klooster@vu.nl](mailto:c.vander.klooster@vu.nl)